

Л. Д. Гительман, д-р экон. наук, проф.,
А.П. Исаев, канд. экон. наук, доцент,
УГТУ-УПИ, Екатеринбург

КАДРОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

В статье рассматриваются вопросы системной организации кадровой работы, анализируется влияние корпоративной среды на кадровый потенциал предприятия. Рассматриваются виды и методы корпоративного обучения, основные элементы системы управления корпоративными знаниями, важнейшие аспекты создания конкурентоспособного кадрового резерва.

В промышленности все более острой становится проблема нехватки профессиональных кадров. Однако в среде руководителей по-прежнему доминирует традиционный, явно устаревший взгляд на кадровую работу как на деятельность, не требующую высокой квалификации. Выделение финансовых средств на эту деятельность, по мнению многих из них, может осуществляться по остаточному принципу, а концентрация усилий необходима лишь тогда, когда возникают серьезные проблемы; регулярность и системность же в текущей работе не обязательны.

Все в большей мере становится очевидным, что руководителям и специалистам крупных предприятий, сложных производств в энергетике, металлургии, машиностроении, телекоммуникациях необходимы серьезные знания объекта управления – техники и технологии производства. Мода на "чистых" управленцев, юристов, экономистов уходит в прошлое (кстати, такой процесс происходит и за рубежом). Становится очевидным, что односторонние, фрагментарные подходы к кадровым проблемам не решают их, а сами предприятия во многих случаях становятся *кадровыми донорами* для других, более успешных предприятий.

Стабильность и качество человеческих ресурсов при дефиците квалифицированного персонала может обеспечивать только комплекс мер, в частности сохранение квалифицированного персонала и перспективных работников (предотвращение их оттока); создание условий для ускоренного роста профессионализма менеджеров и специалистов; активное привлечение молодых, перспективных специалистов; создание гибкого кадрового резерва, позволяющего проводить качественные замещения ключевых работников в сжатые сроки.

Очевидно, что требуются глубокие изменения в менеджменте, предполагающие привлечение значительных средств в кадровую сферу и *системную организацию работы с персоналом*.

Основу системного подхода к управлению человеческими ресурсами составляют четыре базовых элемента:

- кадровая стратегия, вытекающая из корпоративной стратегии;
- система показателей кадровой работы, позволяющая оценивать ее качество и создавать условия, необходимые для достижения целей бизнеса;

- концепция органичной встроенности кадровой работы в производственный процесс, при которой концентрируется внимание всего менеджмента к работе с персоналом;
- технологичный подход, предусматривающий использование проектов и персонал-технологий как основных инструментов кадровой работы.

Кадровая стратегия определяет основные направления и задает контур системной работе с персоналом. В условиях высокой конкуренции за квалифицированный персонал она должна быть активной и превентивной, обеспечивая быстрое решение имеющихся проблем и предупреждая возникновение новых.

На основе кадровой стратегии формируется *кадровая политика*, назначение которой – вовлечь менеджеров всех уровней и сфер деятельности в работу по обеспечению предприятия необходимым персоналом. Для этого основные положения кадровой стратегии преобразуются в небольшой набор простых и ярких принципов, которые однозначно воспринимаются всеми работниками. Чем яснее кадровая политика, тем больше менеджеров участвуют в реализации кадровой стратегии; чем проще ее формулировки, тем целенаправленнее и последовательнее она осуществляется.

Система показателей отражает состояние человеческих ресурсов и позволяет оценивать степень их соответствия целям и задачам предприятия, а также одновременно быть основой оценки эффективности и качества кадровой работы. Стандарт системы включает различные показатели: качественные и количественные, общие и специальные, абсолютные и относительные, составляющие в совокупности оптимальный набор, достаточный для адекватной оценки кадрового состояния. Для каждого предприятия необходимо разработать свой оптимальный стандарт системы показателей.

Концепция органичной встроенности работы с персоналом в производственный процесс реализуется в виде разноуровневой работы по развитию человеческих ресурсов, в которой основные функции с равной ответственностью выполняют менеджеры всех уровней (в рамках своих должностных полномочий) и специализированная служба по работе с персоналом.

Основная задача при создании такой концепции состоит:

- в распределении задач и функций между основными его участниками;
- в координации и согласованности их действий;
- во внедрении проектного метода в различные виды кадровой работы.

Способы реализации концепции могут быть разнообразными, например, участниками системной организации кадровой работы становятся совет по развитию персонала, в который входят высшие руководители; заместитель директора по персоналу; линейные менеджеры в своих подразделениях; инновационные команды кадровых проектов, состоящие из менеджеров и специалистов разных подразделений; отдел управления персоналом.

Технологичная организация работы с персоналом позволяет создать полноценный бизнес-процесс в кадровой сфере.

Технология – это конкретный набор средств и действий с ними в виде строгого алгоритма, однозначно определяющего процесс получения результата

с заданными параметрами. Критериями технологичности являются:

- воспроизводимость процесса в целом и отдельных его частей;
- управляемость в целом и на основных этапах;
- алгоритмичность и определенная стандартизированность.

Технологии – лучший инструмент для того, чтобы сделать кадровую работу органичной и естественной частью всех производственных процессов. Они создают следующие преимущества в работе с персоналом:

- организуют необходимые изменения и обеспечивают устойчивость и необратимость инновационных процессов;
- снижают сопротивление при внедрении необходимых изменений;
- влияют на организационную культуру и вызывают соответствующую ее коррекцию;
- представляют собой эффективное средство передачи успешного опыта решения конкретных задач.

Постановка системной кадровой работы является масштабной инновационной задачей. Причем решение ее требует определенной готовности менеджмента и сопряжено с одновременным совершенствованием различных элементов производства и управления. Если на предприятии инновационный процесс не запущен, то организовать системную работу в кадровой сфере практически невозможно.

Сохранение квалифицированных кадров. Решение данной, безусловно, первоочередной, задачи связано с созданием устойчивой мотивации, которая решается при наличии привлекательной корпоративной среды и адресных инвестиций в наиболее ценный персонал.

Для создания *привлекательной корпоративной среды* собственникам и топ-менеджерам необходимо осознать, что цели и интересы людей самых разных профессий и специальностей, особенно молодежи, претерпели в последнее время существенные изменения. В частности, новое поколение менеджеров требует соответствующей оценки и признания своих заслуг со стороны организации, в которой они работают. Это должно выражаться в зарплате, статусе, личном отношении к ним руководства, наличии хорошо видимой перспективы как профессионального, так и карьерного роста, в требованиях к социальным условиям и гарантиям, создании «живой» и современной корпоративной среды, в которой удовлетворяются интересы и раскрывается их потенциал (от компьютерных технологий до участия в решении серьезных проблем, свободного выхода за рамки исполнительской деятельности, возможности творчества).

На фоне этих динамичных процессов контрастно выглядит неспособность высших руководителей активно реагировать на изменение интересов работающих на них людей. Примеров такого отношения много: общая непрозрачность внутрикорпоративных экономических отношений, когда слова и призывы руководства кардинально расходятся с реальными действиями; увод финансовых потоков, чрезмерно высокая зарплата высших руководителей с одновременным объяснением невозможности ее повышения основной части персонала. Все это создает ощущение у большинства работников, что ими грубо манипулируют и

«держат за дураков», не способных понять, что происходит. В итоге это ведет к снижению мотивации к труду, исчезает желание отдавать себя полностью работе, стремиться к профессиональному росту.

Современные информационные возможности позволяют квалифицированным работникам менять место работы, не тратя на это много времени и сил. В связи с этим потеря квалифицированного работника становится более вероятным событием для любого предприятия. Чтобы избежать такой угрозы, недостаточно создать условия, соответствующие основным запросам работников (зарплата, офис – всегда найдется тот, у кого они лучше), необходима привлекательная среда, удовлетворяющая многие потребности человека, в которой он реально живет, а не просто выполняет служебные функции. В связи с этим внутренняя среда предприятия, его корпоративная культура становятся *предметом специального анализа и проектирования* (рис. 1).

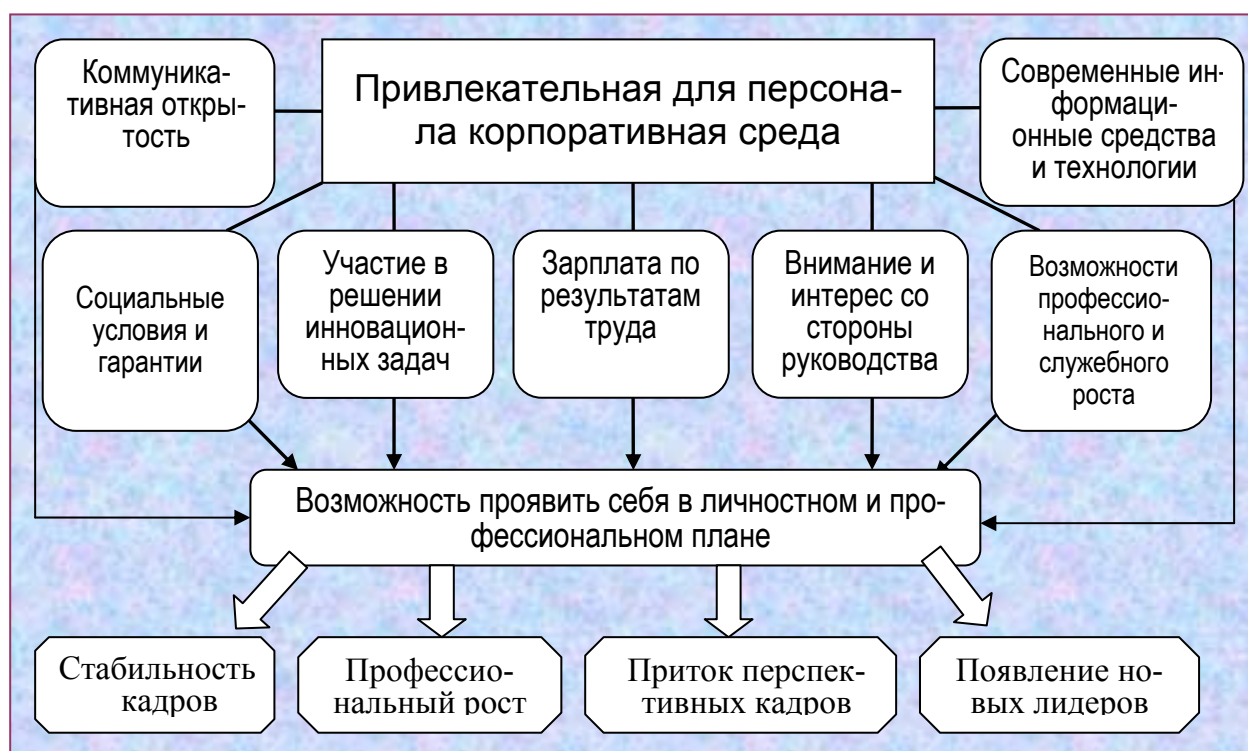


Рис. 1. Влияние корпоративной среды на кадровое состояние предприятия

Под *адресными инвестициями в человеческие ресурсы* подразумевается создание условий для получения более высоких доходов наиболее квалифицированным и энергичным работником. Адресные инвестиции эффективно реализуются в двух направлениях:

- 1) мотивация для конкретных достижений работников в форме существенной дополнительной оплаты;
- 2) развитие профессиональной элиты предприятия – тех, кто не только стабильно и эффективно работает, но и прогрессирует в своем профессионализме. Это вложения в обучение, профессиональное развитие, создание перспективы роста и благоприятной корпоративной среды, способствующей внедрению инноваций.

Первое из этих направлений требует кардинальной реорганизации системы оплаты труда и стимулирования. При этом рекомендуется не увлекаться поиском объективных показателей результативности, которые приводят к созданию положений о заработной плате объемом в сотни страниц, а больше доверять оценкам руководителей, через которые они будут показывать собственную профессиональную компетентность и ответственность. Реализация второго направления требует соответствующей кадровой политики и изменений в принципах разработки бюджета предприятия. Общая схема решения данной задачи представлена на рис. 2.



Рис. 2. Влияние адресных инвестиций на персонал

Ускоренный рост профессионализма. Для такого роста профессионализма в отношении управленческого персонала используются:

- 1) корпоративные стандарты профессиональной деятельности;
- 2) обучение, позволяющее объединять усилия наиболее квалифицированных специалистов предприятия, консалтинговых и научно-образовательных организаций;
- 3) технологии, обеспечивающие высокую интенсивность и практичность обучения;
- 4) методы наращивания корпоративных знаний, активизирующие их поиск, повышающие культуру их использования и тем самым интеллектуальную состав-

ляющую управленческой деятельности.

Авторы данной статьи имеют опыт разработки и применения технологий для решения указанной задачи¹. Здесь же мы остановимся лишь на некоторых аспектах данной проблемы.

Разработка *стандартов управленческой деятельности* – это процесс определения комплекса знаний, компетенций и алгоритма их применения менеджерами. Соответствие деятельности стандарту обеспечивает высокую эффективность организации в решении текущих задач производства. Их использование делает текущую деятельность более организованной и технологичной, способствует быстрому росту квалификации менеджеров до необходимого уровня, изменяет управленческую культуру.

При разработке управленческих стандартов для конкретных должностей авторы используют *компетентностный* подход. При этом стандарт задается в виде определенной структуры управленческих компетенций, применяемых в решении конкретных задач. Корпоративное обучение менеджеров происходит в виде планомерного формирования профессиональных компетенций, соответствующих стандарту данной должности.

Организация корпоративного обучения. Значение имеет не только качество обучающих технологий, но и сама организация процесса обучения персонала. Корпоративное обучение является максимально эффективным, если в нем участвуют именно те специалисты, которые нуждаются в учебе. Конечно, учить полезно всех, за исключением работников, не пригодных для данной профессии по своим психофизиологическим, личностным качествам. Однако в условиях ограниченности средств и жесткого требования фактора времени требуется серьезный отбор менеджеров для дополнительного обучения. Прежде всего следует выделить несколько категорий управленческого персонала, которых необходимо учить постоянно. К ним относятся: все *топ-менеджеры*; *молодые* менеджеры и специалисты, профессионально пригодные к управленческой деятельности; менеджеры, занявшие *новую должность* или готовящиеся к этому; менеджеры, на чьих участках внедряются *новые технологии*; менеджеры с *потенциалом роста*; менеджеры, которые готовятся к *командной работе*. Остро ощущается потребность в командах генерального директора, руководителей сфер деятельности, инновационных (венчурных).

Специфика технологий корпоративного обучения. Обучение менеджеров и специалистов чаще всего проводится на методической базе высшей школы. Однако в корпоративном обучении необходимы специальные методы и технологии, встроенные в реальный производственный процесс. Эффект при этом достигается за счет:

- связи обучения с содержанием конкретных задач предприятия;
- организации обучения персонала непосредственно на рабочих местах при выполнении должностных функций;

¹ См. например: Гительман Л. Д. Амбициозные менеджеры / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев. М.: Дело, 2004.

Гительман Л. Д. В команде – менеджеры и профессора: От обучения к корпоративному университету и инновациям / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев. М.: Дело, 2005.

- участия в обучении персонала руководителей и высококвалифицированных специалистов предприятия;
- совмещения обучения с проектной работой, результатом которой являются обоснованное рационализаторское предложение, организационный или технический проект;
- активизации обмена опытом между работниками.

Наиболее эффективные технологии корпоративного обучения с выделением их целевого назначения представлены на рис. 3.

Наращивание корпоративных знаний – одна из наиболее сложных задач современного менеджмента. Управление корпоративными знаниями необходимо, чтобы повысить эффективность решения производственных задач, которые относятся как к выполнению текущей работы, так и к новым направлениям, связанным с развитием производства, его модернизацией и совершенствованием управления.

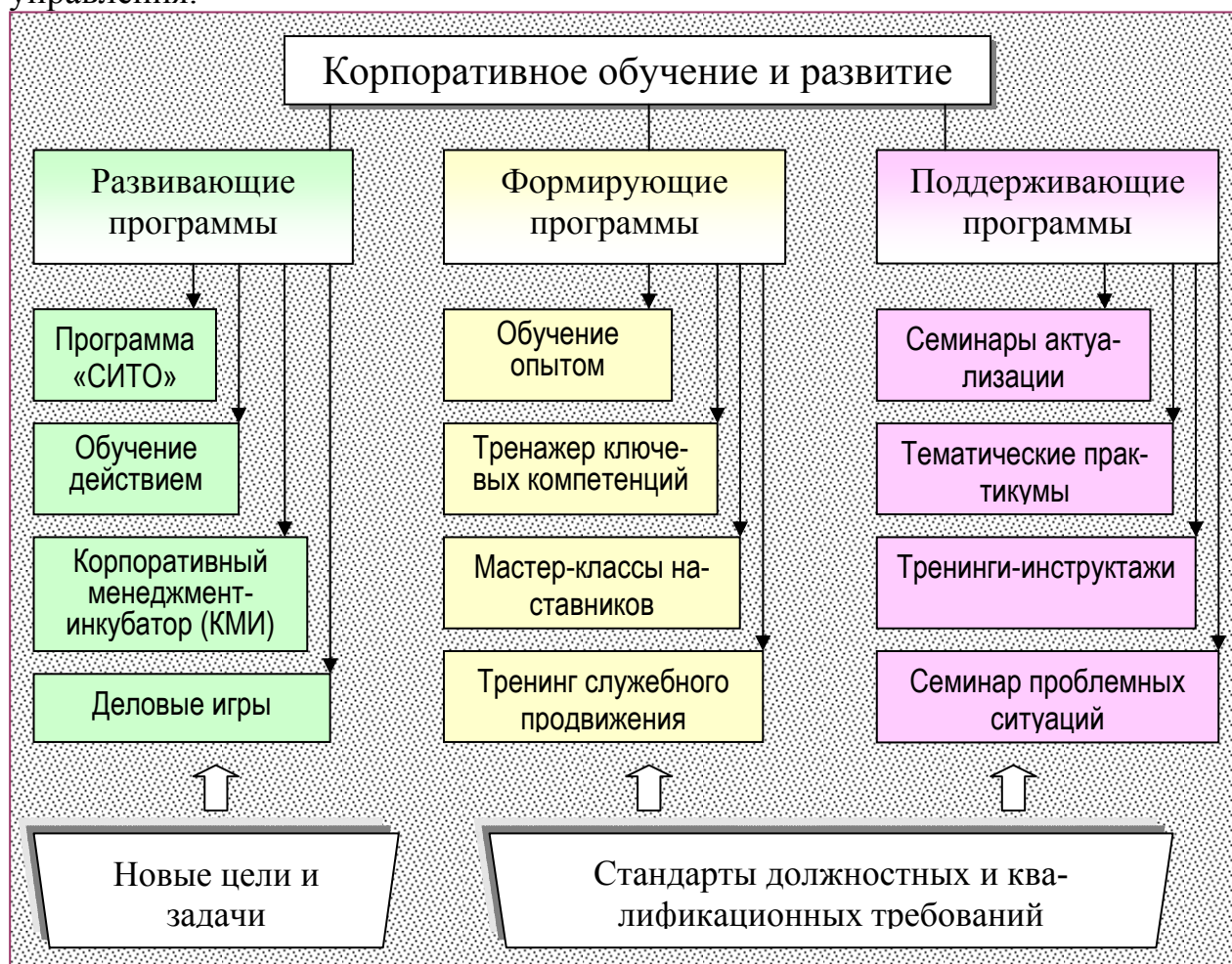


Рис. 3. Виды и методы корпоративного обучения

Текущая деятельность характеризуется невысокой изменчивостью и высокой регулярностью. Поэтому для повышения эффективности принятия и реализации решений в этой сфере менеджерам достаточно системы управления знаниями, включающей наиболее ценный опыт работы предприятия, представлен-

ный в систематизированном виде с помощью компьютерных средств (рис. 4). Основным элементом данной модели является компьютерная система «Справочник корпоративных знаний (Справочник КЗ)». Главная ее функция состоит в организации удобного доступа своим сотрудникам к информации, которая накоплена в компании (часто она хранится в личных компьютерах в неудобном для широкого использования виде или имеется лишь в головах других работников).

Для успешного решения новых задач необходим не только опыт, но и активные способы взаимного обмена знаниями, позволяющие обогащать новой информацией, видением, оценками, идеями. Именно живое общение между специалистами позволяет выходить за рамки имеющегося опыта и находить более эффективные решения стоящих задач, а иногда и ставить новые задачи.

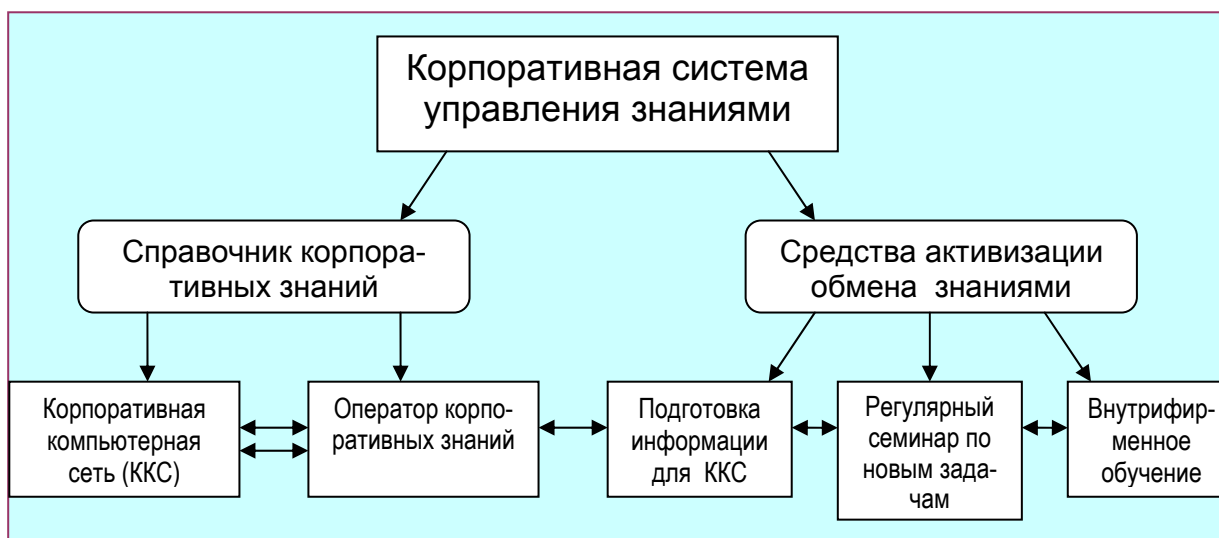


Рис. 4. Основные элементы системы управления корпоративными знаниями

Создание системы наращивания корпоративных знаний, включающей компьютерную систему обмена знаниями и некомпьютерную систему активизации внутренних неформальных коммуникаций между сотрудниками, реализуется в два этапа. Во-первых, через создание электронного справочника корпоративных знаний:

- привлечение квалифицированных консультантов для оказания методической помощи в разработке концепции и структуры корпоративных знаний;
- вовлечение руководителей и специалистов предприятия в инновационный проект управления корпоративными знаниями;
- проведение каждым сотрудником инвентаризации данных, находящихся в его личном компьютере, и отбор важных и полезных знаний для других;
- перевод бумажных архивов с полезными знаниями в электронный вид;
- структурирование отобранных знаний для справочника корпоративных знаний;
- размещение всех знаний в корпоративном хранилище с организацией интерактивного доступа к ним и механизмов постоянного накопления;

- осуществление концептуального, организационного и методического сопровождения всего процесса создания и последующей эксплуатации, а также совершенствования справочника корпоративных знаний.

Во-вторых, через внедрение средств активизации обмена знаниями: организации работы по подготовке знаний для Справочника КЗ (из опыта каждого работника и отдельных подразделений); создание неформальных временных групп менеджеров и специалистов, участвующих в создании системы управления корпоративными знаниями; организация регулярного семинара по актуальным вопросам с участием руководителей предприятия и специалистов из других организаций (вузы, научные учреждения, другие предприятия); проведение корпоративного обучения, обеспечивающего подготовку персонала к решению инновационных задач.

Конкурентоспособный кадровый резерв. Замещение менеджеров и ведущих специалистов в сжатые сроки происходит в том случае, если на предприятии создан гибкий кадровый резерв. Особенно он необходим для ключевых должностей. Его отличие от традиционного кадрового резерва состоит в том, что в нем предусматриваются как несколько кандидатов на каждую должность в системе управления (как правило, от 2 до 4), так и несколько должностей для служебного и профессионального роста для каждого работника, включенного в кадровый резерв (обычно 2 - 3).

Работа по формированию и развитию кадрового резерва включает комплекс методов и технологий:

- регулярную оценку профессионализма и потенциала роста работников;
- индивидуальное планирование карьеры с альтернативными вариантами служебного роста;
- корпоративное обучение на основе оценки объективных потребностей в обучении и в соответствии с ближайшими целями альтернативных вариантов служебного продвижения;
- горизонтальные ротации как средство развития и расширения профессиональных компетенций для последующего карьерного роста и поддержания профессиональной мотивации.

Механизм гибкого кадрового резерва становится намного эффективнее, когда используются средства управления внутрикорпоративной конкуренцией управленческого персонала. К необходимости внутрикорпоративного соперничества руководители относятся по-разному, но, тем не менее, следует признать, что среди менеджеров соперничество всегда имеет место, а от стиля управления и кадровой политики зависят только его активность и формы проявления.

Внутренняя конкуренция – тонкий и сложный процесс, чреватый неоднозначным влиянием на деятельность менеджмента в целом, поэтому при управлении им необходимо создать благоприятные условия для позитивного соперничества и направлять конкурентную активность на решение с наибольшей эффективностью конкретных производственных задач.

Корпоративная конкуренция менеджеров протекает в позитивной форме и становится фактором, стимулирующим развитие компании в том случае, когда итоги соперничества оцениваются по реальным результатам работы.

Для управления внутрикорпоративной конкуренцией комплекс указанных выше методов гибкого кадрового резерва должен включать механизм конкурсного замещения менеджерских должностей. Конкурсы позволят всем менеджерам и специалистам, имеющим организаторские способности, амбициозным и уверенным в своих силах, участвовать в открытом соперничестве, чтобы доказать свой профессионализм и обоснованность притязаний на привлекательную для них должность.

В целостном виде (рис. 5) конкурентоспособный кадровый резерв не только повышает качество кадровых решений при новых назначениях, но также активно влияет на рост профессионализма менеджеров и создает в компании возможности для служебного роста, существенно повышающие их мотивацию. Горизонтальные ротации компенсируют неудачи в конкурсах и тем самым поддерживают мотивацию менеджеров.



Рис. 5. Комплекс методов гибкого кадрового резерва

Опережающее удовлетворение потребности в кадрах. Острая конкуренция за квалифицированные кадры приводит к угрозе постоянного кадрового дефицита. Для избежания этой угрозы необходима работа на опережающее удовлетворение потребности в кадрах. На многих предприятиях потребности в персонале не оцениваются и не прогнозируются, а удовлетворяются по ситуации. В условиях дефицита кадров такая практика оказывается весьма болезненной и неэффективной: приходится нести затраты на длительный поиск необходимых специалистов, а самое главное – продолжительное отсутствие необходимых работников приводит к существенным потерям в производственной деятельности. Локальные или эпизодические усилия по решению этих проблем обычно их не устраняют, но переводят в состояние хронических.

Опережающее удовлетворение потребности в специалистах предполагает: во-первых, объективную оценку необходимости в конкретном персонале для

текущей работы и работы на перспективу; во-вторых, планирование развития численности персонала, его профессиональной структуры и качества человеческих ресурсов; в-третьих, активизацию привлечения необходимого персонала на основе оценки потребности и планирования развития человеческих ресурсов.

Ключевой вопрос любой кадровой политики – направление поиска специалистов на вакантные должности. Для персонала среднего и высшего уровня поиск кандидатов на ответственные должности должен быть направлен, прежде всего, на внутренние кадровые ресурсы. Такой подход вполне оправдывает себя, что видно из положительного опыта некоторых предприятий нефтегазовой отрасли, работающих в северных регионах, где дефицит квалифицированного персонала носит постоянный характер в течение уже многих лет (отсутствие рынка трудовых ресурсов и особенно квалифицированных специалистов). Наиболее доступными и реальными кандидатами на вакантные должности специалистов и в какой-то мере менеджеров нижнего уровня являются выпускники вузов, обладающие способностями к соответствующей деятельности.

Таким образом, кадровая политика в условиях дефицита квалифицированных работников на рынке труда сводится к формуле: *высококвалифицированные специалисты – из внутренних ресурсов, перспективные – из вузовской среды*. Эта формула воспринимается по-новому только тогда, когда в соответствии с ней выстраивается вся система кадровой работы. Одной из ключевых задач становится выращивание собственных лидеров и профессионалов высокого уровня; другой – выработка новых форм сотрудничества с вузами, позволяющих привлекать к себе лучших выпускников и благодаря этому стимулировать всех студентов быть в числе перспективных.

В решении данной задачи наиболее полно используются механизмы системной организации кадровой работы. Лучшей формой такой организации является корпоративный университет. Разработанный авторами проект инновационного корпоративного университета, рассчитанный на крупные предприятия и энергокомпании, предусматривает организацию работы с персоналом одновременно с запуском инновационных процессов по основным направлениям деятельности предприятия².

В заключение еще раз подчеркнем, что ошибаются те руководители, которые рассчитывают решить кадровую проблему, лишь активизировав работу кадровиков по поиску на стороне нужных специалистов. Необходим комплекс мер по работе с персоналом, прежде всего собственным. Причем успех обеспечивают только личное участие в решении данной проблемы всех топ-менеджеров в течение длительного времени, серьезные затраты, системность и планомерность. Это будет предприятие с другой организационной культурой и уровнем менеджмента, куда будет стремиться молодежь для удовлетворения своих карьерных, профессиональных и личных интересов.

² См.: Гительман Л. Д. Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев // Журнал управления компанией. 2005. № 7, 10, 12.